

СТЪПКА 5

Овластете действието

Стъпка 1

Засилете чувството за неотложност

Стъпка 2

Изградете ръководен екип

Стъпка 3

Изградете правилната визия

Стъпка 4

Комуникирайте я така, че да я приемат

Стъпка 5

Овластете действието

Стъпка 6

Създайте краткосрочни печалби

Стъпка 7

Не се отказвайте

Стъпка 8

Направете промяната устойчива

В много успешните усилия за промяна, когато хората започнат да разбират и да действат въз основа на визията, вашата работа е да отстранявате бариерите пред тях. Сваляте скъсаните корабни платна и им давате по-добри. Спирате вятъра в лицето им и го насочвате към гърба им. Махате песимистичния капитан и давате на екипажа оптимистично настроен шеф.

Думата *овластяване* идва с толкова много багаж, че е възможно да сте изкушени да я изоставите. Това не важи за нас. Ние използваме термина, за да означим не даването на нов авторитет и нови отговорности на хората и след това отнемането им, а отстраняването на бариерите.

Отстраняване на „бариерата шеф“

Често най-голямата пречка е някой шеф – непосредственият мениджър или някой по-високо в йерархията, бригадир или изпълнителен заместник-директор. Подчинените разбират визията и искат да помогнат, но на практика са изключени. Думите, действията или дори фините вибрации на началника казват: „Тази промяна е глупава“. Подчинените не са глупаци и или се отказват, или прекарват прекалено много време в опити да маневрират около бариерата.

Начините за справяне с „бариерата шеф“ обикновено са три. Пренебрегваме проблема, изпращаме пречката на кратък тренинг курс или (рядко) се опитваме да уволним, да понижим или да прехвърлим човека на друго работно място. И трите не са кой знае какви решения: първото по очевидни причини, второто – защото обикновено няма особен ефект, а третото – защото, ако не се осъществи както трябва, страхът ще ескалира и сам по себе си ще се превърне в осакатяващ фактор.

В случая на силно успешната промяна хората започват с конфронтиране на проблема. За да бъдат справедливи, те обясняват ситуацията на този, който създава проблема. Когато обясненията се провалят, както често става, опитват по-творчески решения.

Модернизиране на шефа

От Тим Уолъс

В нашата компания имаше един директор, Джо. Всички го смятаха за толкова „стара школа“ и ме предупредиха, че той никога няма да промени стила си. Беше работил за компанията повече от двадесет години и бе много горд от нашите продукти. Винаги когато клиент искаше промяна в продукта или в начина на производството му, този човек не беше на себе си. Смяташе, че им даваме страхотен продукт и че те са твърде претенциозни. Когато някой предлагаше нещо, реагираше по един от два начина: „Опитахме и не стана“ или „Мислихме за това и решихме да не го пробваме“. Струваше ми се, че той по принцип е добър човек, талантлив, с богат и ценен опит, който обаче е заседнал в стара парадигма. Просто не можеше да види нещата от гледна точка на клиента.

Веднъж ситуацията стана толкова напрегната и един от нашите най-добри клиенти отбеляза, че трябва да сменям Джо. Не ми харесваше идеята да прекратя договора на служител, който вероятно смята, че предпазва компанията. Затова мислих доста и предложих на клиента: „Нека направим нещо различно, което може да помогне и на двамата ни.“

Попитах го дали Джо може да отиде на работа в тяхната компания за шест месеца на наши разходи. Щеше да работи на различно място и да има различен шеф. За да стане това, ние се съгласихме да плащаме заплатата му. Освен това обещах, че след шест месеца ще го вземем обратно в нашата компания като представител на клиента, за да инспектира продуктите ни специално за него. Това щеше да е различна работа от предишната, но пак важна. Идеята беше да трансформираме човека от пречка за другите в някой, който активно ще ни помага.

Шефът на Джо смяташе, че планът няма да свърши работа – вероятно дори помисли, че е пълна лудост, но се съгласи да го осъществим. Първоначално Джо изобщо не желаше да приеме идеята. „Имам си работа и не искам да правя нищо друго.“ Казах му, че наистина имаме нужда от експертните му познания, така че той може да ни каже какво наистина става, когато нашите танкери пристигнат в пристанището на клиента ни. Той обаче беше истински твърд камък. Не желаше да участва в този план. Затова накарахме шефът му да му каже, че той не може да запази настоящата си работа и че или ще приеме предложението, или ще напусне.

И така, той отиде в един различен свят. Новата му работа беше инспектор по качеството в завода на клиента. Не знам колко му е било трудно в началото, но се налагаше да се промени, за да оцелее. Трябваше да овладее нова работа, да се приспособи към нова компания и да се научи как да гледа на нашите продукти от гледна точка на клиента ни. Ако не успееше да го направи, щеше да „изгърми“.

Е, той не желаше да се проваля, така че се опита да върши новата работа. И когато наистина прозледна, установи, че един стар наш продукт, за който той смяташе, че е много добър, не отговаря на потребностите на клиента. Увери се, че те го купуват, защото нямат алтернатива, а преминаването към друга фирма ще е скъпо. Откри също, че един друг продукт, за който също смяташе, че е много висококачествен, не се възприема по същия начин от клиента заради начина, по който трябва да го използва. Откри и че нашата доставка на друг продукт създава допълнителни проблеми.

И тогава се върна при нас с думите: „Това не е добре. Не разбирате ли, че като правите това, причинявате вреда на клиента? Трябва да се променим, или рискуваме да загубим бизнеса си с него.“

В крайна сметка Джо стана най-добрият инспектор, който клиентът ни някога е имал. Те го обичаха. Когато се върна при нас, беше нов човек. Барьерата на „старата школа“, човекът, който се съпротивляваше на промяната, стана един от най-добрите ни мениджъри.

Предполагам, че има много хора, с които не можете да направите много, или такива, с които не можете да си позволите разходите да действат. Мисля обаче, че трябва да бъдете много внимателни, когато чуете хората да казват, че еди-кой си е безнадежден. Може да е вярно, но може и да не е.

Работните ни места определят голяма част от онова, което виждаме всеки ден. Опитът с промяна на работата може да е много силно преживяване. Възможно е фалшивата гордост и чувството, че всичко е наред, да бъдат взривени. При един крехък и много несигурен човек без особена подкрепа страхът ще ескалира и той ще е прикован на място. За много хора обаче прежи-

Модернизиране на шефа

Виждане

С нова временна работа като инспектор по частите за клиента човекът е изправен пред проблеми с качеството, създавани от неговата група. Вижда проблемите час след час, ден след ден.



Чувстване

Накаран да приеме нова работа, човекът първо е вбесен и може би уплашен. След няколко дни на новото си работно място той е изненадан и шокиран от онова, което открива.



Промяна, виждане, чувстване, промяна

Започва да се опитва да идентифицира и да реши проблемите с качеството. Вижда резултатите и начина, по който реагира клиентът. Положителната реакция и резултатите намаляват гнева и страха и предизвикват по-положителни чувства у него. Той се опитва още по-усилено да решава проблемите, вижда резултатите и се развива полезен цикъл виждане—чувстване—промяна. Когато се връща на редовното си работно място, поведението му е коренно различно. Човекът не затруднява и не прави невъзможно неговите хора да подпомагат усилието за промяна. Точно обратното: той става овластяващ промяната лидер.

вяването би могло да промени живота им – от заседналост в миналото към скок в бъдещето. За организацията преживяването нерядко е изключително полезно – в този случай спъващ всичко мениджър се превръща в човек, който упълномощава.

За тези на върха целият среден ешелон от мениджъри от време на време ще изглежда като бариера. Те са „камъкът по средата“. Старшото ръководство иска да продължи с промяната (понякога това е преувеличение), а това желаят и много от служителите, но камъкът по средата пречи. Големият въпрос е: „Защо спъващата скала е такава?“. Чуйте отговорите, които толкова често се дават: „Те са вързани за миналото“, „Не могат да се научат на нов стил“, „Защитават работните си места“. Е, да, но тези отговори са песимистични и унижителни. Погледнете по-дълбоко и много често ще откривате различна и по-фундаментална причина за съществуването на скалата. Причината: стъпките от първа до четвърта не са адресирали успешно средните управленски кадри или изобщо не са били предприети. Така че без присъствието на достатъчно силно чувство за неотложност, достатъчна вяра в онези, които ръководят промяната, или във визията за трансформацията, какво бихте направили, особено ако повечето от равните ви по статус се чувстват по същия начин? Няма ли да се присъедините към „Клуба на скалите“?

Отстраняване на бариерата „система“

Втори, много чест източник на спънки е формалният набор от уговорки, който нерядко наричаме *системата*. Преди едно-две десетилетия това щеше да е най-вече прекомерната бюрокрация – пластове в йерархията, правила и процедури, връзващи ръцете на служителите, които искат да подпомогнат реализирането на визията. Общата бюрокрация продължава да е проблем, особено в публичния сектор, но днес оценката на изпълнението и наградите в системата често са най-трудната пречка.

Оценката и наградите могат да спъват, когато противоречат на посоката на нужната промяна. Новата визия и стратегии казват „Х“, но бюрокрацията не само почти нищо не прави, за да идентифицира и да награждава „Х“, но и блокира нужното. Посланието е „Искаме смело да скочите в бъдещето“, но въпреки това системата казва: „Скочете смело в бъдещето и ще получите десет цента, ако успеете, и чук по главата, ако се провалите.“ Обратното, оценката и наградите могат да овластяват, като идентифицират и финансово компенсират поведението, което се изисква от визията.

Световната конкуренция

От Луиз Беригджър

Искахме да осъществим истински напредък, истински прелом, а не някак-ви си 20 или 50 % подобрение. Знаехме, че това е възможно, но освен това знаехме, че заради историята ни повечето служители няма да се съгласят. Щяха да кажат: „Имахме големи проблеми да постигнем и 10 %.“ Трябваше да им покажем, че това е възможно, да им помогнем да видят, че са способни на по-големи постижения. Точно така беше измислена световната конкуренция.

Решихме, че ако искаме граматично подобрение, трябва да имаме граматична програма за признание и награди, нещо много различно от това, което правехме. Тази световна конкуренция, която създадохме, позволява в екипите да навлизат хора от всяка част от нашата дейност във всяка страна. След като екипът се регистрира, започват да работят върху своята „идея за подобрение“ и са преценявани на фона на другите екипи на местно равнище. Победителите се придвижват към следващия етап и се сравняват с други екипи на регионално ниво. След това се придвижват към глобалната конкуренция.

Финалите винаги се провеждаха на някакво специално място, а не тук, в централата във Франкфурт. Тази година ходихме на остров Бали. Ден и половина бяхме в голяма конферентна зала в наистина хубав хотел. Имаше десет екипа от целия свят. Преценките се правеха от представител на висшето ръководство и делегати на някои от нашите клиенти. Около сто души общо присъстваха на събитието.

Всеки екип трябваше да се представи на английски. Това е едно от правилата. За някои от тези хора тази задача е наистина трудна. Не говорят добре английски и може би дори това е първият път, когато излизат извън страната си. Веднъж имаме екип от Индия, който никога не беше напуснал

селото си.

Всички имаха по двадесет минути. Бяхме много строги по този пункт. Ако екипът надскочи двадесетте минути, свирехме със свирка и трябваше да спрат. Така представянето беше с управляема дължина и хората в аудиторията можеха да посветят цялото си внимание на всеки екип.

Тази година екипите имаха много новаторски идеи за използването на двадесетте минути. Един екип представяше герои от родината си и беше организирал всичко под формата на викторина. „Водещият“ задаваше въпросите: „Може ли някой от вашата група да ми каже средството, което намали времетраенето на нашия цикъл с 50 %?“ След това се чуваше звънец, светлини проблясваха и някой отговаряше. Всички бяха официално облечени, преструвайки се на участници в експертна дискусия, а имената им бяха написани на табелки пред тях на подиума. Може да звучи смешно, но беше страхотен начин да представят съвършеното от тях. Друг екип се преструваше, че са на нормална среща в родината си, седяха около масата, за да обсъждат въпросите и достигнаха до решение на проблема. Докато говореха за решението, останалата част от аудиторията научи какво са направили. Много екипи донесоха моштри на продуктите си – всичко от най-тънкия CD-плеър до голямо електронно пиано, само за да покажат за какво говорят.

Освободихме следобед за всички екипи, за да се забавляват. След това вечерта отново се събрахме за последните изложения и за сериозно празненство. Бяхме поканили местни танцьори, имаше щандове със стоки, които хората можеха да купуват, вечеря в градината на хотела с традиционни ястия за острова. Мисля, че всеки носеше полчка от трева върху нормалните си грехи! Нещата се натрупваха по естествен начин. Започна да звучи музика... мисля, че беше „We Are the Champions“. Бяха обявени подгласниците. Всеки от тях получи сертификат. Всички останали екипи ръкопляскаха като луги! И накрая обявихме победителите. „Simply the Best“ се чуваше на пълна мощност, докато те излизаха на сцената.

Проектът на испанския екип беше преценен като най-добрия от страхотна група участници. На лидера на екипа връчиха купа, а всеки от шестте членове получи медал. Тези големи мъже стояха на подиума, облечени в ризи с националните си цветове, и плачеха. Беше невероятно затрогващо.

Правим го от три години. Първата година имаме 300 екипа средно от по седем души. Бяха включени около 2000 души. Последната година имаме 875 екипа. Току-що приключихме регистрацията за тази година с 1400 записани екипа (представлящи около 9000 души).

Изумително е какво са постигнали и какво постигат тези групи и влиянието, което имат върху почти всеки в компанията. Имаме конкретни резултати от екипите в съревнованието. Говорим за около 50-процентните промени и ефекта, който те имат върху бизнеса. Не само това, но виждаме и други хора в организацията, които в миналото никога не биха повдигнали въпроса, а сега се издигат до нивото на предизвикателството. В някои случаи нарушават редица стандартни процедури, които имаме в компанията. Нарушават правилата. Виждаме как работници от производството започват да

разработват нови продукти. Това е много далеч от пряката им работа, но те виждат някаква грешка, намират начин да подобрят нещата и се заемат независимо от миналите практики или организационните схеми. Хората се чувстват овластени да го направят.

Когато мислим за оценката и наградите, повечето от нас смятат, че става дума за пари. В днешно време малко хора вярват, че имат повече пари в брой, отколкото се нуждаят. Много, много домакинства се борят за оцеляване, дори ако и двамата родители работят. Следователно, когато няма икономически награди за трансформацията, сигурно ще се изправите пред бариера, която е много мощна. Увеличаването на премиите и повишенията обаче не мотивират задължително промяната в поведението, нито пък неизменно убеждават хората, че провалът ще остане ненаказан от системата.

В „Световната конкуренция“ виждаме различен вид оценка и награди. Оценката не се прави от един-единствен шеф или чрез някакъв набор от безлични индикатори. Доказателството за изпълнението не се осигурява само от доклади. Наградите не са пари в брой в джоба. Вместо това, още веднъж, сме свидетели на внимателно поставени пиеси. Пиеса на ниво страна, след това на регионално равнище и най-голямата – на глобално ниво. Всяка е пълна със забележителни гледки – градът, сложната церемония, костюмите, зрителното и емоционалното представяне. Церемонията по награждаването извежда всичко това до върха. Пиесите оказват дълбоко влияние върху чувствата, след това се превръщат в живи истории, които се разказват и се преразказват на останалите, които не са присъствали на събитията. И поуката от историите – поне в организация, която не е задръстена от циници, е много ясна: „Компанията иска от вас да скочите, ще ви приветства, когато го направите, и дълбоко се интересува кога скачате.“ Когато се разказват и преразказват, историите могат да докоснат важна струна, а поведението – наистина да се промени.

Съревнованията могат да бъдат евтини манипулации с цел избягване на заплащането за изпълнението. Хората обаче не са

глупави. Те са в състояние да доловят евтината манипулация. След това цинизмът и гневът растат ли, растат. Искреността е от критично значение и в много отношения е много лесна за предаване от страна на отдаден ръководен екип, който вярва във визията.